

Michał Stachurski<sup>1</sup>

O (POTRZEBIE) ŻYCZLIWOŚCI W RELACJACH  
PRACOWNIK – PRZEŁOŻONY. PRÓBA ANALIZY  
PROBLEMU NA POGRANICZU NAUK HUMANISTYCZNYCH  
I NAUK SPOŁECZNYCH – WYBRANE ASPEKTY

DOI: 10.26399/meip.2(73).2022.14/m.stachurski

## WPROWADZENIE

W klasycznym terminie *humanitas* można dostrzec zarówno perspektywę antropologiczną, jak i etyczną. Obie natomiast kierują uwagę na szeroko rozumiany aspekt społeczny. Mam tu na myśli rozmaite relacje międzyludzkie – począwszy od relacji małżeńskich i rodzinnych, poprzez zawodowe, na relacjach związanych z funkcjonowaniem człowieka jako obywatela w państwie i w polityce skończywszy. W ujęciu klasycznym we wspomnianym terminie łacińskim – według niektórych badaczy – mieszczą się takie kategorie, jak: człowieczeństwo, ludzka postawa wobec kogoś, uprzejmość, wykształcenie, kultura osobista czy właśnie *życzliwość*<sup>2</sup>.

Refleksja na gruncie etyki (i tak naprawdę nie ma większego znaczenia, czy będzie tu mowa o etyce np. autonomicznej czy heteronomicznej) otwiera jednak szereg ważnych i jednocześnie ciekawych pytań związanych z takimi problemami, jak: wola a przymus (obowiązek) bycia życzliwym wobec innych, bezinteresowność a interesowność w byciu życzliwym wobec innych itp. Katalog możliwych powiązań ma charakter otwarty, gdyż problem ten dotyczy wielu relacji społecznych, ekonomicznych, politycznych.

---

<sup>1</sup> Michał Stachurski – Fundacja Obserwatorium Społeczne we Wrocławiu; doktor, członek Polskiego Towarzystwa Nauk Politycznych i Polskiego Towarzystwa Socjologicznego; e-mail: [michal.stachurski@poczta.onet.pl](mailto:michal.stachurski@poczta.onet.pl); ORCID: 0000-0002-2877-3895.

<sup>2</sup> Por. S. Sojka, *Prawda o człowieku i jego historii w kręgu kultury antycznej*, „Tarnowskie Studia Teologiczne” 2016, nr 1, s. 105.

Życzliwość w tak zarysowanym aspekcie staje się przedmiotem analizy właśnie jako kategoria (wartość) etyczna, która dla jednych nie będzie podlegała dyskusji (przyjmują bowiem, że jest wpisana we wspomnianą kulturę osobistą – filozofia dialogu, personalizizm chrześcijański), a dla innych będzie jedną z wielu zasad życia, które można, ale jednocześnie nie trzeba stosować, jeśli nie widzi się w tym korzyści materialnych, intelektualnych itp. (filozofia utylitarystyczna, pragmatyczna i postmodernistyczna – w niektórych ich odśłonach).

Jedną ze specyficznych dla tego tematu – pod względem społecznym i ekonomicznym – jest relacja pracownik–przełożony. Celowo użyto tu terminu „przełożony”, a nie „pracodawca”, gdyż na gruncie przepisów prawa polskiego nie zawsze jest to jeden i ten sam podmiot. W przypadku instytucji publicznych, ale także w sektorze prywatnym pracodawcą jest podmiot reprezentowany przez wyznaczoną osobę (np. rektora uczelni, prezesa zarządu), a bezpośrednim przełożonym jest lub może być kierownik jednostki, w której został zatrudniony pracownik. Odpowiedzialność za budowanie kultury organizacyjnej danej instytucji/firmy ma zatem charakter głęboko osobowy i z tej perspektywy wydaje się ważne, by rozpatrzyć pojęcie życzliwości w tej relacji w aspekcie etycznym.

Celem artykułu będzie próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze: na ile życzliwość jako kategoria etyczna może wpływać bądź wpływa na relacje pracownik–przełożony oraz czy i ewentualnie gdzie życzliwość znajduje swoje miejsce w perspektywie obowiązującego prawa pracy oraz w aspekcie nauk społecznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

## 1. ŻYCZLIWOŚĆ – WSPÓŁCZESNA PERSPEKTYWA NAUK HUMANISTYCZNYCH (FILOZOFIA) I NAUK SPOŁECZNYCH (PSYCHOLOGIA I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI)

Gdy szuka się uzasadnienia dla wyboru tematyki, słuszne wydaje się wskazanie dwóch perspektyw: teoretycznej i praktycznej. Obie są kluczowe dla zrozumienia relacji pracownik–pracodawca w kontekście życzliwości. Warstwa teoretyczna rozważań będzie miała charakter refleksji filozoficznej, zaś praktyczna będzie nawiązywać do analiz i badań z zakresu nauk społecznych.

Bez względu na przyjęty w okresie nowożytności model filozofii pracy (marksistowski i antymarksistowski<sup>3</sup>), trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że jakość

<sup>3</sup> Jest to oczywiście jeden z dostępnych modeli pracy przyjęty w filozofii. Model marksistowski filozofii pracy zakładał uznanie, że praca kształtuje człowieka i oddziałuje w pełni na wszystkie inne relacje społeczne. Model antymarksistowski (filozofia dialogu [w tym Tischner], personalizizm chrześcijański [w tym Ślipko]) zakładał, że praca jest jednym z możliwych i potrzebnych

wykonywanej pracy jest sumą składowych takich, jak: właściwa wiedza i kompetencje, osobowość i charakter, a także przyjmowany i realizowany paradygmat etyczny. Te trzy składowe dotyczą zarówno pracownika, jak i pracodawcy. W tym aspekcie warto zwrócić uwagę na wątek „paradygmatu etycznego”. Ciekawą tezę w nawiązaniu do zaproponowanego tematu stawia polski etyk Jan Hartman. W swojej najnowszej książce poświęconej etyce w życiu codziennym autor ten pisze:

Istnieje bowiem silna pokusa skłaniająca do powstrzymywania się od moralnego osądu innych, aby samemu nie być osądzanym. Chciałoby się, żeby moralność zniknęła albo przynajmniej stała się czymś zupełnie prywatnym [...]. W rzeczywistości taka amoralna czy antymoralna umowa społeczna jest niemożliwa. Draństwo nie przestanie być draństwem, krzywdzenie nie przestanie być krzywdzeniem, niedotrzymywanie umów nie przestanie być niedotrzymywaniem umów. Moralności nie da się unieważnić dekretem ani przemilczeć. Ofiary zawsze będą krzyżać, a zatwardziałe serca pyszałków, przekonanych, że nikt nie ma prawa ich osądzać, zawsze będą budzić odrazę, tak jak wielkoduszne serca ludzi poświęcających swoje dobro na rzecz innych będą budzić podziw i wdzięczność<sup>4</sup>.

Słuszna wydaje się intuicja cytowanego filozofa, że pewne wartości etyczne nie podlegają unieważnieniu poprzez prawo stanowione<sup>5</sup>. Tym trudniej mówić o funkcjonowaniu społeczeństwa bez określonych zasad, nawet jeśli zasady te będą wynikać z umowy społecznej (której właściwe formy są określane przez takich filozofów jak John Locke, Thomas Hobbes czy Jean-Jacques Rousseau). Z perspektywy omawianego zagadnienia ważniejszy jest jednak fakt, że człowiek jako podmiot etyczny (z punktu widzenia filozofii – rozumu) bądź człowiek jako podmiot moralny (z punktu widzenia teologii – prawd objawionych) codziennie staje przed wyborami, które nawet jeśli nie są związane z sytuacją graniczną, to jednak rzutują zarówno na „wewnętrzne ja”, jak i „zewnętrzne ty” oraz „zewnętrzne my”. Życzliwość jest kategorią etyczną wpisującą się w etykę życia codziennego poprzez słowa i gesty wobec znanych i nieznanym osób. Być może daleko idącą tezą będzie stwierdzenie, że życzliwość chroni godność ludzką. Jeśli jednak uznamy, że bez względu na różnicę w statusie społecznym, wszyscy zasługują

---

elementów (ale nie jedynym) służących do pełnego rozwoju człowieka. Więcej w dostępnych opracowaniach np. B. Markowska, *Kapitał jako kategoria analityczna: Marks – Bourdieu*, „Zoon Politikon” 2015, nr 6, s. 109–125; M. Stachurski, *Od Tischnerowskiej krytyki rozumienia pracy w marksizmie do apoteozy pracy jako dialogu*, „Archiwum Filozofii Prawa i Filozofii Społecznej” 2021, nr 4, s. 71–81.

<sup>4</sup> J. Hartman, *Etyka życia codziennego*, PWN, Warszawa 2021, s. 23.

<sup>5</sup> Trzeba tu wyjaśnić, że Jan Hartman nie jest też zwolennikiem hołdowania prawu naturalnemu, zwłaszcza w interpretacji tomistycznej i neotomistycznej. Trudno jednak zarzucać mu – co często ma miejsce i jednak nie zawsze z właściwą argumentacją – postawę nihilistyczną.

na słowa powitania i pożegnania bądź zwroty grzecznościowe, wówczas wydaje się, że teza ta wcale nie musi być fałszywa.

W tym kontekście także trudno pominąć stanowisko Tadeusza Kotarbińskiego, który postulując uprawianie filozofii na sposób praktyczny, sformułował model tzw. człowieka porządnego. Zaznacza on bowiem, że „porządny człowiek – to każdy, kto spełnia minimum niezbędne warunków uznania moralnego. Kto zaś ich nie spełnia, jest istotą godną złych wyroków sumienia, też niejako ciężkich”<sup>6</sup>. Owo minimum nie jest określone w ramach katalogu zamkniętego wobec oczekiwanych wyborów i czynności. Warto jednak zauważyć, że dla Kotarbińskiego celem tej etycznej refleksji jest przekonanie na sposób intelektualny, że „człowiek porządny” to człowiek życzliwy<sup>7</sup>, solidarny, działający na rzecz dobra swojego i społecznego. Filozof dobitnie zaznaczył to w innej pozycji, pisząc, że „trudno byłoby zaprzeczyć komuś, kto by twierdził, że tędy i tylko tędy [wiedzie] droga do zniesienia wyzysku człowieka przez człowieka i do ukształtowania życia publicznego na zasadach powszechnej pomocy wzajemnej, w życzliwej motywacji ugruntowanej wspólnoty”<sup>8</sup>.

W perspektywie nauk społecznych warto zwrócić uwagę zarówno na aspekt teoretyczny, jak i praktyczny badań w tym zakresie. W pierwszej kolejności uwaga powinna być kierowana w stronę badań prowadzonych na gruncie psychologii. Literatura przedmiotu wskazuje, że osoby preferujące i stosujące w swoim stylu życia życzliwość cechują się wyższą oceną własnej jakości życia<sup>9</sup>. Dodatkowo w innych badaniach, które można umiejscowić w ramach psychologii społecznej, wskazuje się, że zaufanie budowane w oparciu o relacje (a zatem stosunki międzyludzkie w szerokim znaczeniu tego sformułowania) jest składową różnych czynników, w tym właśnie życzliwości – kiedy można liczyć na otwarcie się innych członków danej grupy i zespołu<sup>10</sup>. Życzliwość

<sup>6</sup> T. Kotarbiński, *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 112.

<sup>7</sup> Należy zwrócić uwagę, że w pewien sposób, realizując filozofię życzliwości, nawiązywał do swoich poprzedników. Trzeba tu przypomnieć postać Czesława Znamierowskiego, który promował tezę, że życzliwość jest wartością etyczną w stopniu najwyższym (naczelna norma moralna). W swojej refleksji zaznaczał on bowiem, że wartość ta może być przez człowieka kształtowana siłą woli, tak by – używając retoryki Sokratesa – uczynić ją cnotą. Właśnie w tym kierunku podąża Tadeusz Kotarbiński. Więcej w: Cz. Znamierowski, *Rozważania wstępne do nauki o moralności i prawie*, PWN Warszawa 1967; K. Kuźmicz, *Rozdział prawa od moralności według teoretyków prawa II Rzeczypospolitej*, „Miscellanea Historico-Iuridica” 2011, nr 10, s. 129–132.

<sup>8</sup> T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, red. P.J. Smoczyński, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1987, s. 169.

<sup>9</sup> Por. A. Kałużna-Wielobób, K. Mudyń, *Cenione wartości a jakość życia. Problem wartości przeciwnych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, nr 8, s. 124–125.

<sup>10</sup> Zob. D. Lewicka, *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organization and Management” 2018, s. 11–25.

zatem, jak wynika z wyżej wymienionych wyników badań, jest wartością, która wpływa na szczególny charakter personalnych relacji. Brak natomiast życzliwości w codziennych kontaktach może odbijać się na przeżywaniu danych sytuacji przez osoby zaangażowane, ale także oddziaływać na inne relacje społeczne. Wyniki badań z zakresu nauk społecznych stanowią ciekawą i ważną intuicję dla perspektywy etycznej. Życzliwość, gdy jest praktykowana, stanowi nie tylko teoretyczną kategorię, ale także praktyczną wartość, ważny element w budowaniu przyjaznego otoczenia zarówno w aspekcie lokalnym, jak i globalnym. Wpływa na samopoczucie danego człowieka czy grupy społecznej, ale także podtrzymuje chęć do pozytywnego działania na rzecz rozwoju osobistego i społecznego. Uzasadnienie to znajduje wyraz także w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tutaj również zauważa się swoiste powiązanie między działaniem etycznym przełożonego a motywacją do pracy konkretnego pracownika. Jak wskazuje Aleksandra Zaleśna w jednym ze swoich najnowszych badań, brak zasad etycznych stosowanych przez przełożonego negatywnie oddziałuje na zachowania i odczucia pracowników. Choć w badaniu tym nie pada termin „życzliwość”, godne podkreślenia jest, że w sytuacjach, gdy przełożony nie ocenia sprawiedliwie bądź nie przyjmuje uwag pracowników, atmosfera, a zatem i kultura organizacyjna nie wpływają pozytywnie na rozwój przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Życzliwość jako nie tylko cecha charakteru, ale właśnie jako wartość etyczna w tym przypadku ma niebanalne znaczenie. Praktyczne stosowanie życzliwości wpływa także poniekąd na chęć równego traktowania pracowników przy ocenie ich działań, której wynik często decyduje o poprawie ich stanu materialnego (wyższy wskaźnik premiowy, dodatek w postaci benefitu itd.)

## 2. ROLA ŻYCZLIWOŚCI W RELACJACH PRACOWNIK – PRZEŁOŻONY: WYBRANE KWESTIE Z POLSKIEGO PRAWA PRACY

Zarówno wśród przedstawicieli nauk humanistycznych, jak i społecznych coraz wyraźniej słychać głosy, które postulują potrzebę działania etycznego w ramach określonych struktur zawodowo-biznesowych<sup>12</sup>. Działanie etyczne jednak powinno być rozumiane na wskroś bezpośrednio – trzeba przyjąć konkretny model funkcjonowania organizacji na kanwie osiągnięć z zakresu filozofii. Niestety często zasady związane z kulturą organizacyjną, łańcem korporacyjnym czy kodeksami etycznymi formułowane są przez osoby niemające wiedzy

<sup>11</sup> Zob. A. Zaleśna, *Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań*, „Education of Economists and Manager” 2019, nr 1, s. 144–156.

<sup>12</sup> Por. J. Zawisza, *Etyka w zarządzaniu organizacją*, „Journal of Modern Science” 2018, nr 2, s. 248.

i kompetencji z zakresu etyki, co niewątpliwie negatywnie wpływa na treść obowiązujących zasad i na ich stosowanie.

Przyjmując, że termin „życzliwość” związany jest nie tylko z charakterem czy kulturą osobistą, ale także z perspektywą etyczną, trzeba zatem zwrócić uwagę na kilka możliwych sytuacji, w których ta postawa może stanowić swoiste uzupełnienie przepisów obowiązującego polskiego prawa pracy. Może też przyczyniać się do etycznego traktowania pracownika przez przełożonego i przełożonego przez pracownika. To właśnie owa etyczność sprawia, że nie ma tutaj mowy o relacji poddańczej, lecz relacji personalnej (osobowej). Większość modeli etycznych odwołuje się do pojęcia godności ludzkiej<sup>13</sup>, w której mieszczą się takie wartości, jak: wzajemny szacunek, kultura osobista czy życzliwość. Z tej właśnie perspektywy zostanie tu przedstawiona analiza<sup>14</sup>.

W Polsce na gruncie prawa relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a także przełożonym zostały opisane w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r. poz. 1320, z 2021 r. poz. 1162, z 2022 r. poz. 655.)<sup>15</sup>. Podlegała ona wielokrotnym zmianom, także po uchwaleniu przez Zgromadzenie Narodowe Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej w 1997 roku. Należy także zwrócić uwagę, że kodeks pracy stanowi trzon, ale nie jest jedynym aktem normatywnym regulującym kwestię relacji pracowniczych. Istnieje katalog rozszerzający prawo pracy w postaci m.in. rozporządzeń właściwego ministra ds. pracy i polityki społecznej. Obecnie kodeks pracy składa się z 15 działów i 305 artykułów<sup>16</sup>. Trudno zatem wskazać wszystkie możliwe płaszczyzny etyczne, na których wartość życzliwości może odgrywać zasadniczą rolę w budowaniu wzajemnych relacji pracownik–przełożony. Tu skupiono się na trzech wybranych sytuacjach: przedstawienie zakresu obowiązków przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków służbowych (art. 94 pkt 1 k.p.), zgłaszanie nieobecności w związku ze zwolnieniem lekarskim (§ 2 ust. 1 i 2 rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy w nawiązaniu do art. 2982 k.p.) oraz wypowiedzenie umowy o pracę przez pracownika (art. 30. § 1 pkt 2–3 k.p.)<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> Więcej w: J. Zajadło, K. Zeidler (red.), *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2017, s. 90–96; K. Brzostek, *Godność pracownika jako wartość*, „Horyzonty Wychowania” 2015, t. 14, s. 259–282.

<sup>14</sup> Kwestie polemiczne w nawiązaniu do innych współczesnych nurtów filozoficznych (zwłaszcza etycznych) zostały przedstawione w punkcie 3 tego artykułu.

<sup>15</sup> W dalszej części tekstu przy powoływaniu się na artykuły kodeksu pracy będzie stosowany skrót k.p.

<sup>16</sup> Stan na dzień 7.04.2022 r.

<sup>17</sup> Należy wskazać, że istnieje szereg innych obszarów, które mogą podlegać podobnej analizie. Przykładem może być ocena pracownicza albo sam proces informacji i komunikacji

Pierwszym ważnym momentem w relacji pracownik – przełożony jest ustalenie i przedstawienie na sposób szczegółowy przez przełożonego zakresu obowiązków, które pracownik będzie wykonywał w ramach podjęcia stosunku służbowego. Moment ten jest ważny z trzech perspektyw: prawnej, jakości zarządzania i etycznej. Perspektywa prawna wynika z zapisu k.p. Według art. 94 pkt. 1 „pracodawca jest obowiązany w szczególności: zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami”. Z zapisu tego jasno wynika, że przedstawienie obowiązków leży głównie po stronie pracodawcy (domyślnie: bezpośredniego przełożonego, gdyż w regulaminach pracy obowiązek ten zazwyczaj jest przenoszony przez pracodawcę właśnie na niego). Trzeba tu zaznaczyć, że zapis tego artykułu domaga się faktycznego, a nie fikcyjnego wprowadzenia pracownika w zakres wykonywanych zadań. Fikcyjna czynność w tym zakresie polegałaby wyłącznie na przekazaniu w formie pisemnej zakresu obowiązków, bez omówienia i wskazania oczekiwań wobec pracownika. Problem ten jest o tyle ważny, że zajął się z kwestią jakości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jak pokazują niektóre badania, niestety zdarza się, że wymagania określone w ogłoszeniach o pracę, a także te opisywane w trakcie rozmowy rekrutacyjnej już po zatrudnieniu albo okazują się fikcją, albo jest ich więcej, niż pierwotnie zakładał potencjalny pracownik<sup>18</sup>. Tymczasem omówienie tych obowiązków przed przystąpieniem do realizacji zadań jest nie tylko skutecznym sposobem zarządzania potencjalną wiedzą i kompetencjami. Otwiera się tu też miejsce na wzajemną życzliwość. Podjęcie zatrudnienia w nowym miejscu pracy jest sytuacją – dla większości osób – stresującą. Życzliwość po stronie przełożonego mogłaby się objawić poświęceniem odpowiedniej ilości czasu nowemu pracownikowi, w ramach rozmowy *face to face*. Jest to, jak się wydaje, odpowiedni moment, aby umożliwić zadanie pytań pozwalających sprecyzować oczekiwania przełożonego. Także pracownik ma wtedy możliwość wykazania się życzliwością poprzez okazanie cierpliwości wobec tego, co przełożony przedstawia. Przyjęcie postawy życzliwości w ramach koncepcji agatologicznej (koncepcji dobra)<sup>19</sup>, która niewątpliwie sięga do czasów starożytnych (por. np.

---

stosowany przez daną organizację. Więcej w: N. Mała, O. Hrabelska, *Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36, s. 317–326; A. Michałkiewicz, *Czynniki kształtujące postawy wobec rozmowy oceniającej – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2018, s. 325–334.

<sup>18</sup> Por. A. Krasnova, *Oczekiwania wobec kandydatów a zakres obowiązków na stanowisku specjalisty do spraw budowania marki pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 1, s. 229.

<sup>19</sup> Zob. H. Elzenberg, *Pisma estetyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 56–57.

intelektualizm etyczny Sokratesa czy pojęcie cnoty u Arystotelesa), czyli jako chęci bycia dobrym i czynienia dobrze innym, może w tym przypadku pozytywnie oddziaływać na efektywność pracy nowego pracownika i komfort pracy przełożonego.

Drugą sytuacją – równie ważną w relacji pracodawca – przełożony – jest kwestia związana z chorobą pracownika i zwolnieniem lekarskim (potocznie L4). Warto tutaj się skupić na kwestii samej komunikacji pomiędzy pracownikiem a bezpośrednim przełożonym. Podobnie jak omówienie zakresu obowiązków, tak i zgłaszanie choroby pracodawcy wynika z konkretnego zapisu prawnego. Reguluje to wspomniane wyżej stosowne rozporządzenie. Treść tego zapisu jest jednoznaczna:

[...] w razie zaistnienia przyczyn uniemożliwiających stawienie się do pracy pracownik jest obowiązany niezwłocznie zawiadomić pracodawcę o przyczynie swojej nieobecności i przewidywanym okresie jej trwania, nie później jednak niż w drugim dniu nieobecności w pracy. Jeżeli przepisy prawa pracy obowiązujące u danego pracodawcy nie określają sposobu zawiadomienia pracodawcy o przyczynie nieobecności pracownika w pracy, zawiadomienia tego pracownik dokonuje osobiście lub przez inną osobę, telefonicznie lub za pośrednictwem innego środka łączności albo drogą pocztową, przy czym za datę zawiadomienia uważa się wtedy datę stempla pocztowego.

Przepis cytowanego prawa jest dosyć klarowny, więc wątek prawny nie wymaga komentarza. Z perspektywy etyki ważny jest sposób wymiany informacji przy zgłaszaniu zwolnienia. Życzliwość, podobnie jak w poprzednio omówionym przypadku, odgrywa istotną rolę zarówno w zakresie skutecznej komunikacji, jak i sposobu zarządzania zasobami ludzkimi. Choroba pracownika nie powinna być traktowana *a priori* przez przełożonego jako celowy zabieg unikania wykonywania zadań służbowych. Z drugiej strony, pracownik powinien wykorzystywać zwolnienia chorobowe wyłącznie w sytuacjach, gdy ta choroba jest realna<sup>20</sup>. Życzliwość pracownika zgłaszającego chorobę i nieobecność w pracy polegałaby na zastosowaniu form grzecznościowych i dopracowaniu treści wiadomości bez względu na przyjętą formę kanału komunikacji (telefoniczna, SMS, e-mail bądź inny przyjęty kanał komunikacji w przedsiębiorstwie). Po stronie natomiast przełożonego życzliwość mogłaby się ujawnić nie tylko w informacji zwrotnej dotyczącej przyjęcia do wiadomości, że pracownik będzie nieobecny,

<sup>20</sup> Wątek ten oczywiście wymaga odrębnych badań związanych z wieloma aspektami. W zakresie nauk humanistycznych i nauk społecznych pojawia się m.in. kategoria/wartość zaufania, odsuwająca podejrzenia, że jest to wiadomość nieprawdziwa. Z perspektywy prawnej warto zwrócić uwagę, iż istnieją w Europie takie rozwiązania ustawowe, które pozwalają pracownikowi na pozostanie w domu (bez konieczności świadczenia pracy), gdy samodzielnie oceni na sposób negatywny swój stan zdrowotny. Przykładem mogą być kraje skandynawskie, w tym Norwegia. Więcej np. w: J. Damhaug, T. Wrocławska, *Konsekwencje pracowniczej niezdolności do pracy z powodu choroby w świetle przepisów ustawodawstwa norweskiego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2012, t. 85, s. 35–62.

ale także wyrażeniu życzenia szybkiego powrotu do zdrowia, zapewnienia o wsparciu, pozostaniu w kontakcie. Taki życzliwy styl komunikacji jest możliwy wówczas, gdy przełożony faktycznie dba o dobro pracownika, a pracownik nie tylko o relację z przełożonym, ale także o dobro przedsiębiorstwa. Dodatkowo można uznać, że pozytywna komunikacja może pozytywnie wpłynąć na motywację pracownika do rzetelnej pracy po powrocie ze zwolnienia lekarskiego. Warto także zwrócić uwagę na jeden dodatkowy wątek. Jeśli przełożony ma wątpliwości co do choroby pracownika i zasadności zwolnienia lekarskiego, oprócz zastosowania narzędzi prawnych, może także właśnie jako przejaw życzliwości, po powrocie pracownika, odbyć z nim rozmowę. Rozmowa ta – o czym świadczy literatura przedmiotu – ma na celu uzyskanie informacji o ogólnym samopoczuciu pracownika po chorobie, doprecyzowanie szczegółów na temat zwolnienia itp. Z jednej strony sytuacja ta może pozytywnie wpłynąć na zbudowanie bądź utrwalenie otwartej relacji między pracownikiem a przełożonym, z drugiej zaś strony przełożony może podkreślić skutki absencji pracownika. Czyli na przykład zaznaczyć, że ten pracownik i jego działania są ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

Ostatni wątek dotyczy sytuacji, w której pracownik podejmuje decyzję o wypowiedzeniu umowy o pracę na podstawie art. 30 § 1 pkt 2–3 k.p. Jest wiele czynników, które wpływają na to, że to właśnie po stronie pracownika jest podejmowana tego typu decyzja<sup>22</sup>. Wśród najczęstszych można wymienić takie, jak: chęć zyskania wyższego wynagrodzenia, nadzieja na dynamiczny rozwój zawodowy, rozwój wiedzy i kompetencji, chęć zmiany zakresu obowiązków czy szerokie motywacje pozapłacowe (brak właściwej komunikacji z przełożonym). Niektóre badania pokazują, że najczęściej pracownik ocenia daną organizację właśnie przez pryzmat działania bezpośredniego przełożonego<sup>23</sup>. Życzliwość znajduje tutaj zastosowanie ponownie po obu stronach: pracownika i pracodawcy. Pracownik, nawet jeśli podjął decyzję o wypowiedzeniu pod wpływem emocji, może poczekać z zakomunikowaniem tej decyzji do chwili, gdy będzie mógł w sposób właściwy, zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną i właściwą kulturą osobistą, wręczyć stosowny dokument. Może także wykazać się cierpliwością, gdy przełożony będzie oczekiwał stosownych wyjaśnień co do podjętych decyzji. To także miejsce na życzliwość po stronie bezpośredniego przełożonego, który – przy założeniu, że był zadowolony z efektów pracy pracownika – może nie tylko podziękować za współpracę, ale także podjąć trud związany z zatrzymaniem pracownika

<sup>21</sup> Por. M. Striker, *Absencja pracownicza a diagnoza dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2013, s. 148.

<sup>22</sup> Oddzielnym wątkiem pozostaje problem krytyki pracodawcy. Więcej w: M. Bosak-Sojka, *Granice dopuszczalnej krytyki pracodawcy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G (Ius)” 2018, nr 2, s. 59–68.

<sup>23</sup> Por. M. Wnuk, *Model zamiaru opuszczenia organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony-pracownik*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 1, s. 62.

w przedsiębiorstwie. Życzliwość w tej sytuacji stwarza możliwość nie tyle konfrontacji, która może mieć znaczenie negatywne, ile wymiany informacji dotyczących zadowolenia czy niezadowolenia po obu stronach. Życzliwe podejście może zatem wpłynąć na zmianę decyzji pracownika, a nawet jeśli nie, to umożliwić właściwe zakończenie współpracy dla obu stron.

Trzy wymienione sytuacje, w których życzliwość jako wartość etyczna może przyczynić się do budowania szerokiej relacji pracodawca – przełożony, nie wyczerpują wszystkich możliwości. Wydaje się jednak, że omówione wybrane aspekty odzworowują pewne możliwe praktyki, które łączą właściwą sobie teoretyczną wiedzę filozoficzną i praktyczną wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Warto jednak w kontekście omawianego zagadnienia poruszyć kwestie, które na tym polu mogą się zrodzić i jednocześnie stanowić podstawę do dalszej dyskusji.

### 3. KWESTIE DYSKUSYJNE – ZACHĘTA DO DYSKUSJI

Powyższa refleksja – niewątpliwie odpowiadająca pozytywnie na pytanie o miejsce życzliwości w relacji pracownik – przełożony – może wydawać się dyskusyjna z perspektywy zarówno innych modeli etycznych, jak i poglądów wynikających z praw ekonomii i gospodarki. Celem tej części artykułu będzie nie tyle dogłębne wyjaśnienie poszczególnych elementów mogących budzić odmienny pogląd, ile ich zasygnalizowanie, by wskazać, że życzliwość faktycznie stanowi ciekawe zagadnienie w zarysowanych perspektywach<sup>24</sup>.

Wobec stanowisk Kotarbińskiego, Znamirowskiego czy Elzenberga głosy krytyczne mogłyby się pojawić stornie przedstawicieli takich nurtów, jak utylitaryzm, (neo)pragmatyzm czy postmodernizm. W przypadku utylitaryzmu (John Stuart Mill, Jeremy Bentham, Peter Singer) odwołać się należy do myśli zawartej przez Milla w dziele *O wolności*. Kluczowe jest tutaj pojęcie użyteczności, o której autor pisał w ten sposób: „uważam użyteczność za ostatnią instancję we wszystkich etycznych kwestiach, ale musi to być użyteczność w najszerszym znaczeniu tego słowa, ugruntowana na niezmiennych interesach człowieka jako istoty postępowej”<sup>25</sup>. W kontekście relacji pracownik–przełożony, w ramach wartości, jaką jest życzliwość, pojęcia użyteczności i interesu stają się siłą rzeczy opozycyjne do analizy przedstawionej w poprzedniej części artykułu. Utylitaryzm

<sup>24</sup> Celowo w tytule artykułu wpisano w nawias słowo „potrzeba”, gdyż mimo udzielenia pozytywnej odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze nie można wykluczyć istnienia poglądów odrębnych i krytycznych, inaczej mówiąc: zamknąć na sposób dogmatyczny prawa i możliwości dyskusji.

<sup>25</sup> J.S. Mill, *Utylitaryzm. O wolności*, przekł. M. Ossowska, A. Kurlandzka, PWN, Warszawa 2005, s. 104.

w swoich założeniach w aspekcie tzw. etyki cnót (a życzliwość także można byłoby zaliczyć do kategorii cnoty w przykładach Kotarbińskiego) stoi po drugiej stronie barykady. Zaznacza się bowiem, że celem utilitarystów jest ograniczenie do możliwego minimum cierpienia na rzecz maksymalnej przyjemności<sup>26</sup>. Regułę tę inaczej postrzega współczesny utilitarysta Peter Singer, który zaznacza, że własne interesy nie mogą być ważniejsze niż interesy innego człowieka tylko dlatego, że to jest ten „własny interes”<sup>27</sup>. Pojęcie przyjemności zastąpił on pojęciem interesu, kontynuując jednak wątek zaczerpnięty z myśli Jeremy’ego Benthama, że utilitaryzm powinien prowadzić do szczęścia konkretnej jednostki. Szczęście to jednak nie ma charakteru teleologicznego, jak w przypadku filozofii klasycznej (Arystoteles, św. Tomasz z Akwinu, neotomizm, personalizizm chrześcijański), lecz charakter głęboko praktyczny wyrażający się w odczuciu szczęścia szczególnie materialnego. W tym kontekście pojawia się szereg pytań otwartych właśnie w zakresie relacji życzliwość a jej praktykowanie w sferze relacji społecznych. Przyjmując model utilitarystyczny, trzeba byłoby zapytać o kryteria dotyczące wykorzystania życzliwości. Przy filozofii Arystotelesa, Znamierowski czy Kotarbińskiego celem bezpośrednim życzliwości będzie dobro. Czy kryterium użyteczności w byciu życzliwym w relacjach pracownik – przełożony może tę wartość rozszerzać, czy ograniczać? Czyja użyteczność w tych relacjach powinna być „ważniejsza”? Pytaniem najbardziej istotnym byłoby zaś: czy życzliwość wobec użyteczności jest w ogóle jakimś wymogiem etycznym? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania, gdyż kategoria użyteczności w nawiązaniu właśnie do wartości życzliwości pozostaje niedoprecyzowana. Wydaje się jednak, że te pytania – na tym poziomie – mogą pozostać otwarte w ramach zaproszenia do dalszej dyskusji.

Podobna sytuacja ma miejsce w świecie ekonomii, gospodarki i zarządzania zasobami ludzkimi. O ile w zarządzaniu coraz częściej postuluje się pozytywne (personalne) kierowanie zespołem i budowanie relacji, o tyle w świecie gospodarki rynkowej nadal kluczowe jest osiągnięcie zamierzonego bądź wyższego od zamierzonego zysku przedsiębiorstwa. Z jednej strony należy podkreślić, że oczywiście odniesienie zysku jest podstawowym celem każdej działalności gospodarczej. Zaznacza się, że:

[...] zysk rozumiany ogólnie jako dodatni wynik działalności gospodarczej, stanowi istotną kategorię ekonomiczną i najważniejszy element zainteresowania nie tylko właścicieli, wspólników czy akcjonariuszy, ale również innych podmiotów, takich jak inwestorzy, kontrahenci, wierzyciele czy konkurenci na rynku. Powstanie zysku oraz jego wielkość stanowi podstawę rozwoju przedsiębiorstwa i oceny efektywności jego prowadzenia. Z perspektywy przedsiębiorcy ważny jest przede wszystkim zysk netto. Stanowi on bowiem źródło finansowania

<sup>26</sup> Por. I.M. Światała, *Etyka jako przestrzeń świata społecznego w perspektywie utilitaryzmu*. J.S. Mill i jego filozofia użyteczności, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 2012, nr 2, s. 127–129.

<sup>27</sup> Por. P. Singer, *Etyka praktyczna*, przekł. A. Sagan, Książka i Wiedza, Warszawa 2003, s. 18.

ewentualnych inwestycji, zwiększających potencjał gospodarczy oraz zdolność konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku<sup>28</sup>.

Według powyższej definicji osiągnięcie zysku powinno być oczekiwaniem nie tylko po stronie właściciela, pracodawcy czy przełożonego, lecz także pracownika. Wynika to z tego, że zysk może być przeznaczony na kolejne inwestycje, które nie tylko utrwalają rzetelność wobec właściciela, co wpływa na stabilność zarówno przedsiębiorstwa, jak i podmiotów współpracujących, ale także wpływają na stabilność zatrudnienia samego pracownika. Biorąc pod uwagę sektory, w których zapewnienie ciągłości działania, jak w przypadku produkcji, jest kluczowe, wydaje się, że miejsce na życzliwość jest tu ograniczone. Każdy przypadek niezaplanowanej absencji pracowniczej wpływa wówczas na obniżenie realizacji założonego planu produkcyjnego, co może także wpłynąć na zwiększenie obciążenia innych pracowników, a także negatywnie oddziaływać na kwestię uzyskania założonego zysku. Wątki te sprawiają, że wartość życzliwości w relacjach pracownik–przełożony nabiera innego charakteru i również mogą stanowić zaczątek dyskusji.

## PODSUMOWANIE

Celem artykułu była próba odpowiedzi na pytanie, czy życzliwość może znaleźć swoje miejsce w relacjach pracownik – przełożony. Zarówno na gruncie etyki, jak i prawa należy przyjąć, że życzliwość może być w niej stosowana, co pozwoli zwiększyć komfort obu stron analizowanej relacji. Są jednak przestrzenie, które mają charakter dyskusyjny, tak jak w przypadku utylitaryzmu (etyka) i kwestii odniesienia zysku przez dane przedsiębiorstwo (ekonomia). Problem nie został zatem wyczerpany, a przedstawiony artykuł stanowi zachętę do dalszej dyskusji w ramach zaproponowanego tematu.

## LITERATURA PRZEDMIOTU

- Bosak-Sojka M., *Granice dopuszczalnej krytyki pracodawcy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio G (Ius)” 2018, nr 2.
- Brzostek K., *Godność pracownika jako wartość*, „Horyzonty Wychowania” 2015, t. 14.
- Damhaug J., Wrocławska T., *Konsekwencje pracowniczej niezdolności do pracy z powodu choroby w świetle przepisów ustawodawstwa norweskiego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2012, t. 85.

<sup>28</sup> M. Gontarczyk-Skowrońska, *Zysk jako kategoria prawa handlowego, bilansowego i prawa podatkowego*, „Studia Ekonomiczne” 2016, s. 146.

- Elzenberg H., *Pisma estetyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
- Gontarczyk-Skowrońska M., *Zysk jako kategoria prawa handlowego, bilansowego i prawa podatkowego*, „Studia Ekonomiczne” 2016.
- Hartman J., *Etyka życia codziennego*, PWN, Warszawa 2021.
- Hrabelska O., Mała N., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36.
- Kałużna-Wielobób A., Mudyń K., *Cenione wartości a jakość życia. Problem wartości przeciwnych*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia Psychologica” 2015, nr 8.
- Kotarbiński T., *Medytacje o życiu godziwym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
- Kotarbiński T., *Pisma etyczne*, red. P.J. Smoczyński, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź 1987.
- Krasnova A., *Oczekiwania wobec kandydatów a zakres obowiązków na stanowisku specjalisty do spraw budowania marki pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 1.
- Kuźmich K., *Rozdział prawa od moralności według teoretyków prawa II Rzeczypospolitej*, „Miscellanea Historico-Iuridica” 2011, nr 10.
- Lewicka D., *Relacje między zaufaniem horyzontalnym, współpracą i kulturą proinnowacyjną*, „Organization and Management” 2018.
- Markowska B., *Kapitał jako kategoria analityczna: Marks – Bourdieu*, „Zoon Politikon” 2015, nr 6.
- Michałkiewicz A., *Czynniki kształtujące postawy wobec rozmowy oceniającej – wybrane problemy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2018.
- Mill J.S., *Utylitaryzm. O wolności*, przekł. M. Ossowska, A. Kurlandzka, PWN, Warszawa 2005.
- Singer P., *Etyka praktyczna*, przekł. A. Sagan, Książka i Wiedza, Warszawa 2003.
- Sojka S., *Prawda o człowieku i jego historii w kręgu kultury antycznej*, „Tarnowskie Studia Teologiczne” 2016, nr 1.
- Stachurski M., *Od Tischnerowskiej krytyki rozumienia pracy w marksizmie do apoteozy pracy jako dialogu*, „Archiwum Filozofii Prawa i Filozofii Społecznej” 2021, nr 4.
- Striker M., *Absencja pracownicza a diagnoza dysfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2013.
- Światała I.M., *Etyka jako przestrzeń świata społecznego w perspektywie utilitaryzmu. J.S. Mill i jego filozofia użyteczności*, „Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria” 2012, nr 2.
- Wnuk M., *Model zamiaru opuszczenia organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony-pracownik*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 1.
- Zajadło J., Zeidler K. (red.), *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2017.

Zaleśna A., *Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań*, „Education of Economists and Manager” 2019, nr 1.

Zawisza J., *Etyka w zarządzaniu organizacją*, „Journal of Modern Science” 2018, nr 2.

Znamierowski Cz., *Rozważania wstępne do nauki o moralności i prawie*, PWN, Warszawa 1967.

## AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320, z 2021 r. poz. 1162, z 2022 r. poz. 655).

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy.

## O (POTRZEBIE) ŻYCZLIWOŚCI W RELACJACH PRACOWNIK – PRZEŁOŻONY. PRÓBA ANALIZY PROBLEMU NA POGRANICZU NAUK HUMANISTYCZNYCH I NAUK SPOŁECZNYCH – WYBRANE ASPEKTY

### Streszczenie

W ujęciu klasycznym etyki, mieszają się takie kategorie jak: człowieczeństwo, ludzką postawę wobec kogoś, uprzejmość, wykształcenie, kulturę osobistą, czy właśnie życzliwość. Jedną ze specyficznych – pod względem społecznym i ekonomicznym – jest relacja pracownik – przełożony. Celem artykułu była próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze: na ile życzliwość jako kategoria etyczna może wpływać bądź wpływa na relacje pracownik-przełożony oraz czy i ewentualnie gdzie życzliwość znajduje swoje miejsce w perspektywie obowiązującego prawa pracy oraz w aspekcie nauk społecznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiedź na tak udzielone pytanie w oparciu o analizę wybranych obszarów prawa pracy a także w relacji do wybranych współczesnych nurtów filozofii jest pozytywna. Pozostają jednak kwestie dyskusyjne w obszarze innych nurtów etyki (np. utylitaryzm) i ekonomii (relacja zysku do relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie).

**Słowa kluczowe:** etyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, życzliwość, pracownik, przełożony, prawo pracy

## ABOUT (NEED) KINDNESS IN THE EMPLOYEE-SUPERVISOR RELATIONSHIP. AN ATTEMPT TO ANALYZE THE PROBLEM ON THE BORDER OF THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES – SELECTED ASPECTS

### Abstract

In the classical approach to ethics, such categories as: humanity, human attitude towards someone, kindness, education, personal culture or kindness are mixed. One of the specific - from the social and economic point of view - is the employee-supervisor relationship. The aim of the article was an attempt to answer the following research questions: to what extent kindness as an ethical category can or does affect the employee-supervisor relationship and whether and wherever kindness has its place in the perspective of the applicable labor law and in the aspect of social sciences in the field of human resource management. The answer to this question, based on the analysis of selected areas of labor law as well as in relation to selected contemporary philosophical trends, is positive. However, there remain debatable issues in the area of other ethics (e.g. utilitarianism) and economics (the profit-to-interpersonal relationship in an enterprise).

**Keywords:** ethics, human resource management, kindness, employee, supervisor, labor law

### Cytuj jako:

Stachurski M., *O (potrzebie) życzliwości w relacjach pracownik–przełożony. Próba analizy problemu na pograniczu nauk humanistycznych i nauk społecznych – wybrane aspekty*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2022, nr 2(73), s. 122–136. DOI: 10.26399/meip.2(73).2022.14/m.stachurski

### Cite as:

Stachurski, M. (2022). 'About (need) kindness in the employee-supervisor relationship. An attempt to analyze the problem on the border of the humanities and social sciences – selected aspects'. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna* 1(72), 122–136. DOI: 10.26399/meip.2(73).2022.14/m.stachurski